

دور المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة
ديالى العامة للصناعات الكهربائية

أ. محمود حسن جمعة

أ.م. محمد إبراهيم تايه

أ.م. عامر رشيد عنيد

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى

**Role of Entrepreneurship Organizations in Enhancing
Strategic Performance: Applied Study In Diyala Public
Company of Electrical Industrial**

Prof. Mahmood H. Jumaah

Assist Prof. Mohammed I. Tayih

Assist Prof. Amer R. Einaeed

Diyala University - College of Administration & Economics

المستخلص:

يهدف البحث التعرف على مستوى المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادهما، واختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (60) استمارة لعينة البحث، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS)، لغرض اختبار فروض البحث. وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المنظمات الريادية وتعزيز الاستراتيجي. وخلص البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: المنظمات الريادية، الأداء الاستراتيجي.

Abstract:

The research aims at identifying the level of the entrepreneurship organizations and the strategic performance in general and at each level of their dimensions, and testing the relationship of correlation and influence between the entrepreneurship organizations and strategic performance. The problem of research was the role of the entrepreneurship organizations in enhancing the strategic performance in Diyala General Company of Electrical Industries. The questionnaire was used as a data collection tool, and 60 samples were distributed of the sample. The data were analyzed using the SPSS program for the purpose of testing the research hypotheses. The research reached a number of conclusions, the most important of which was the relationship of relationship and influence between the entrepreneurship organizations and the strengthening of the strategy. The research concluded with a set of appropriate recommendations.

Keywords: *Entrepreneurship organizations, Strategic performance.*

المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة البحث:

إن تشخيص العلاقة بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية من أبرز معالم مشكلة البحث، وللوقوف أكثر تفصيلاً عليها نثير التساؤلات الآتية

ما مستوى أبعاد المنظمات الريادية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية؟
 ما مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية؟
 ما طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد المنظمات الريادية وأبعاد الأداء الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية؟

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- أ. أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هما (المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي).
- ب. يشكل هذا البحث أهمية بالغة للمنظمات في إيجاد السبل الكفيلة للإستفادة من المنظمات الريادية في تحسين الأداء الاستراتيجي
- ت. إرساء ثقافة منظمة لدى المديرين والعاملين، بوجود السعي في تبني المنظمات الريادية كركيزة أساسية لمواجهة التحديات المتنامية.

أهداف البحث:

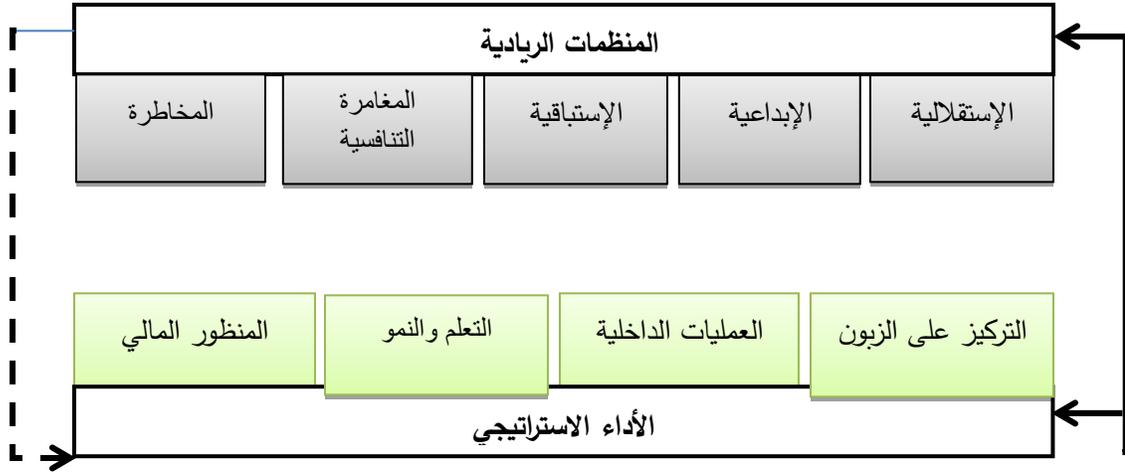
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على مستوى المنظمات الريادية إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعادها.
- ب- تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده.
- ت- بناء نموذج فرضي بشأن الموائمة بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، واختباره في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية.

ث- يمكن من خلال التطبيق العملي لهذا البحث أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة المبحوثة، ولاسيما المشكلة الحالية.

مخطط البحث الفرضي:

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها. وكما موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (1)
مخطط البحث الفرضي

فروض البحث:

في ضوء التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، يمكن صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

أ. الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة معنوية بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:

- توجد علاقة معنوية بين الإستقلالية والأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين الإبداعية والأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين الإستباقية والأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين المغامرة التنافسية والأداء الاستراتيجي.
- توجد علاقة معنوية بين المخاطرة والأداء الاستراتيجي.

ب. الفرض الرئيس الثاني: يوجد تأثير معنوي للمنظمات الريادية على الأداء الاستراتيجي، ويتفرع عنه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي للإستقلالية في الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير معنوي للإبداعية في الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير معنوي للإستباقية في الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير معنوي للمغامرة التنافسية في الأداء الاستراتيجي.
- يوجد تأثير معنوي للمخاطرة في الأداء الاستراتيجي.

مجتمع وعينة البحث:

أسست شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام 1978 تحت مسمى (المجمع الصناعي) والذي شمل على مجموعة من المعامل الإنتاجية هي (معمل المقاييس الكهربائية، معمل المكواة، معمل شمعات القدرح، ومعمل المراوح السقفية)، وفي عام 1983 تم افتتاح معملين لإنتاج محولات التوزيع ومحولات القدرة، وفي عام 1990 تم افتتاح معمل لإنتاج غاز الاركون والأوكسجين كنتاج عرضي، وفي عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي. وقد تم اختيار الشركة لغرض إجراء الجانب العملي للبحث، وذلك لكونها من الشركات الرائدة في العراق، وتعمل على الاستجابة والتعاون مع الباحثين وتقديمها المعلومات وإبداء المساعدة. وقد تم تحديد العينة بصورة عشوائية من مجتمع البحث، فقد شملت هذه العينة (60) فردا في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية.

مقياس البحث:

تم استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وتم تقسيمها الى جزأين، إذ خصص الجزء الأول للمتغير المستقل والمتمثل بالمنظمات الريادية وبواقع 25 سؤالاً، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المعتمد والمتمثل بالأداء الاستراتيجي وبواقع 20 سؤالاً. واستخدم مقياس (Likert-Scale) من أجل تحويل الآراء الوصفية الى صيغة كمية، إذ تم تصميم الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات المتشابهة لموضوع البحث، فضلاً عن الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة. وتم تكييف الفقرات بما ينسجم مع البحث الحالي. ولكي يتم التحقق من مدى انسجام الاستبانة لمجريات البحث، وتحقيق متطلبات البحث العلمي تم إجراء اختبار صدق المحتوى واختبار ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

أ. **إختبار صدق المحتوى:** المقصود باختبار صدق المحتوى هو قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وصف من أجله، وتم اختبار صدق المحتوى بعد أن تم ترتيب مجاميع الإجابات تنازليا حيث تم تقسيمها على مجموعتين متساويتين وتم أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدنى الدرجات وبعد ذلك تم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام اختبار (Mann-Whitney) فكانت P-Value أقل من (0.05) مما يشير الى صدق المقياس في جميع فقراته.

ب. **إختبار ثبات الاستبانة:** ثبات الاستبانة يعني أن المقياس يعطي النتائج نفسها لو تم إعادة تطبيقه على عينة البحث مرة أخرى، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام مقياس التجزئة النصفية وإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.80)، وبمستوى معنوية (0.05)، وعند تصحيح معامل الارتباط كانت قيمته (0.83)، وعند استخدام مقياس (ألفا كرونباخ) وجد أنه معنوي بمستوى (0.05) وكانت قيمته (0.88) وهذه النتائج تؤكد أن الاستبانة بمقاييسها المختلفة تتصف بثبات كبير يمكن اعتمادها في أوقات متباينة لتعطي النتائج نفسها.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

أولاً: المنظمات الريادية Entrepreneurship Organizations

أ- مفهوم المنظمات الريادية:

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها وتقدمها، إذ أنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال. إذ عرف كلا من (Wheelen&Hunger) أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات الموجودة أي أنه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية (Wheelen&Hunger, 2008:306). أما (Carpenter & Sander) فيرى بأن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد و لها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة (Carpenter & Sander, 2009: 405).

ب- خصائص المنظمات الريادية:

بعد الإطلاع على العديد من الأدبيات الإدارية تبين أن هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الأدبيات الإدارية على أن هناك خمس خصائص للمنظمات الريادية، وقد تم اعتمادها لاختبارها في الجانب العملي للبحث الحالي، وأن هذه الخصائص يمكن أن تعمل لتحسين الاداء الريادي للمنظمات ويمكن توضيحها كالاتي:

1- **الاستقلالية Autonomy**: لقد أشار كل من (Kuratko&Richarchd) إلى أن الاستقلال الذاتي هو أن المبدعين والمبادرين بأفكار جديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق الريادة للمنظمة من خلال قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية (Kuratko&Richarchd, 2001: 40). إن الرغبة في العمل بإستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل (Dess, et al, 2005: 427).

2- **الإبداعية Innovativeness**: إن الإبداعية هي جهود المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة وتعني موقف المنظمة تجاه عملية الإبداع ومدى تفضيلها للابتكار، وتتضمن روح الإبداع والتجربة التي تنتج منتج أو خدمة جديدين وتحسين العمليات التكنولوجية، والإبداعية هي واحدة من أهم مكونات الإستراتيجية الريادية. وإدارة الإبداعية يمكن أن تكون لها تحديات كبيرة فالإبداعية تتطلب من المنظمات التحول من التكنولوجيا والإجراءات الحالية والانتقال والمجازفة إلى ما وراء الوضع الحالي. وأشار كل من (Barringer&Ireland) إلى أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تعد مركزاً للعمليات الريادية (Barringer&Ireland, 2008:19). إن الإبداع الناجح يمكن أن يغير طبيعة المنافسة في الصناعة، ففي العقود الأخيرة كان أحد نتائج الإبداع المهمة هو تقليل الكلف الثابتة للنتاج وبذلك فقد تناقصت حواجز الدخول للسوق وهذا سمح للمنظمة والمشاريع الصغيرة والجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق (Hill & Jones, 2008: 64).

3- **الاستباقية Proactiveness**: الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك

التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور (Dess,etal,2005:430).

4- **المغامرة التنافسية Competitive Aggressiveness**: المغامرة التنافسية عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تتفوق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فإن المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية، وتختلف المغامرة التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية (الحسناوي، 2010، 98).

5- **المخاطرة Risk**: المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع. والمخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال. وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً بإقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة، وفي بعض الأحيان تعد كل التطويرات الداخلية فيها احتمالية للمخاطرة، وقبل استخدام استراتيجياتها فإن المنظمات الريادية يجب أن تعلم مقدار رغبتها للمخاطرة ولكن إلى أي مدى يمكن السير من دون معرفة المخارجات؟ لذلك يتوجب البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد (الحسناوي، 2010: 99).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي Strategic performance

تسعى كل المنظمات لتحقيق أعلى مستوى أداء والذي يعد هدفاً من أهدافها، والأداء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، لأنه يمثل مقياساً مهماً للتعرف على مدى جدارتها وتفوقها. إن الأداء في

المنظمات يشمل أحيانا عنصراً من عناصرها أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها، ويعرف هذا النوع بالتشغيلي وتتركز عملية التقويم في مجال محدد بذاته، وقد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها فهو شامل ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحققة من عمليات المنظمة ونشاطاتها (شبلي، 2007، 235).

أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي هو " مقياس كيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة " (Jones & George, 2008, 6). وفي نفس السياق يعرف بأنه " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها " (Wheelen & Hunger, 2010, 379) أما (Rylkova & Chobtova, 2014, 182) فيعرفان الأداء الاستراتيجي بأنه " الطريق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية إستثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تكمن الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة لتحقيق الميزة التنافسية فقط، وإنما في المقدرة على إستدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول الى مكانتها المرموقة.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن الأداء الاستراتيجي هو (عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدمها المنظمات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية).

ب- نماذج قياس الأداء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، فيما يأتي استعراض لأهمها:

1. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن أنموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختبار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والزيون، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية (حسين، 2006: 279).

2. **أ نموذج (Delency & Huselid):** يستند هذا النموذج لمقياسين إدراكيين في قياس أداء المنظمات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء منظمات المماثلة العاملة في نفس القطاع (المقارنة المرجعية) وخلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق) .
3. **أ نموذج (Zakon):** يعرف هذا النموذج بإسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا) ويتصف هذا النموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وإن الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية (الناصري، 2011: 64).
4. **أ نموذج (Altman):** يعد هذا النموذج من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير الى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (1.8) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أكثر من (3) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.
5. **أ نموذج (Kaplan & Norton):** إن التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة، أدى إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة في استخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والتي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة من مؤشرات الأداء، وإن هذه المؤشرات يتم جمعها بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المنظمة. وسيتم الاعتماد على هذا النموذج في البحث الحالي لقياس الأداء الاستراتيجي، وفيما يأتي إستعراض للمنظورات الأربعة:
- **منظور التركيز على الزبون:** إن معظم المنظمات تعتمد في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبون في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة

(القيسي والطائي، 2014، 580). إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين في هذا المنظور ترجمة المهام الى خدمات للزبائن بما تتفق مع رغباتهم (Dess, et al, 2007, 102).

- **منظور العمليات الداخلية:** إن هذا المنظور يعكس العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتميز وتتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات (Panicker & Seshadri, 2013, 41). ويستلزم من المنظمات أن تكون عملياتها ذات كفاءة عالية، وتتبع أداء فريد من نوعه في ظل البيئة التنافسية العالية (Yung, et al, 2014, 141).
- **منظور التعلم والنمو:** إن هذا المنظور يتضمن تدريب العاملين وتكوين الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التجديد والابتكار، ويعكس استثمارات الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم ونظم تقنيات المعلومات الساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية ليعكس روح العصر الحالي. ويركز هذا المنظور على ثلاثة موارد رئيسة هي: الموارد البشرية، الأنظمة والتعليمات والسياسات، والإجراءات التنظيمية (الصفو، 2008، 8).
- **المنظور المالي:** في ظل هذا المنظور يتطلب من المديرين الإجابة على السؤال الآتي: كيف تتجح ماليًا؟ ويتطلب ذلك لبيانات مالية وتوفيرها في الوقت المناسب ووضع الشخص المناسب في المنظمة يساعد كثيرًا في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Malgwi & Dahira, 2014, 2).

المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

أ- المتغير المستقل (المنظمات الريادية):

تم قياس متغير المنظمات الريادية من خلال خمسة أبعاد رئيسة (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية والمخاطرة)، ويتبين من خلال (الجدول، 1) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.15) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.96)، ومعامل إختلاف (30.47%)، وهذا يشير الى أن هناك اهتماماً بالمنظمات الريادية لدى أفراد العينة.

وقد حققت الاستقلالية وسطاً حسابياً بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.97)، ومعامل إختلاف (29.57%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالاستقلالية لدى أفراد العينة.

فيما حققت الإبداعية وسطاً حسابياً بلغ (3.21) وبانحراف معياري (0.95)، ومعامل إختلاف (29.59%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالإبداعية لدى أفراد العينة.

أما الاستباقية فقد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.18) وبانحراف معياري (0.99)، ومعامل إختلاف (31.13%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالاستباقية لدى أفراد العينة.

وحققت المغامرة التنافسية وسطاً حسابياً بلغ (3.09) وبانحراف معياري (0.96)، ومعامل إختلاف (31.06%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالمغامرة التنافسية لدى أفراد العينة.

فيما حققت المخاطرة وسطاً حسابياً بلغ (3.03) وبانحراف معياري (0.94)، ومعامل إختلاف (31.02%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالمخاطرة لدى أفراد العينة.

جدول رقم (1) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للمنظمات الريادية

أبعاد المنظمات الريادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الاستقلالية	3.28	0.97	29.57
الإبداعية	3.21	0.95	29.59
الاستباقية	3.18	0.99	31.13
المغامرة التنافسية	3.09	0.96	31.06
المخاطرة	3.03	0.94	31.02
الإجمالي	3.15	0.96	30.47

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج spss

ب- المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي):

تم قياس متغير الأداء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد رئيسة (التركيز على الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المنظور المالي)، ويتبين من خلال (الجدول، 2) إن الوسط الحسابي العام بلغ (3.33) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.96)، ومعامل إختلاف (28.82%)، وهذا يشير أن هناك اهتماماً بالأداء الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث.

وقد حقق التركيز على الزبون وسطا حسابيا بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.97)، ومعامل إختلاف (28.31%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالتركيز على الزبون لدى أفراد العينة. أما العمليات الداخلية فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (3.34) وبانحراف معياري (0.94)، ومعامل إختلاف (28.14%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالعمليات الداخلية لدى أفراد العينة. وحقق التعلم والنمو وسطا حسابيا بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.99)، ومعامل إختلاف (30.18%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالتعلم والنمو لدى أفراد العينة. فيما حقق المنظور المالي وسطا حسابيا بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.95)، ومعامل إختلاف (29.96%)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام بالمنظور المالي لدى أفراد العينة.

جدول رقم (2) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث للأداء الاستراتيجي

أبعاد الأداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التركيز على الزبون	3.39	0.97	28.31
العمليات الداخلية	3.34	0.94	28.14
التعلم والنمو	3.28	0.99	30.18
المنظور المالي	3.17	0.95	29.96
الإجمالي	3.33	0.96	28.82

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج spss

ثانياً: اختبار فروض البحث

أ- تحليل علاقات الارتباط بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي:

يوضح (الجدول، 3) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقات بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمات الريادية بصورة إجمالية مع الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.366) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.498) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الرئيس الأول الذي نص على (وجود علاقة معنوية بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي)، وهذه النتيجة تعني أن الشركة المبحوثة تتبنى الريادية لتعزيز الأداء الاستراتيجي. أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الأول فهي كما يأتي:

جدول رقم (3) العلاقات الارتباطية بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	نوعية الدلالة
الاستقلالية X1	الأداء الاستراتيجي	0.576	8.815	معنوية
الإبداعية X2		0.611	10.744	معنوية
الاستباقية X3		0.493	7.591	معنوية
المغامرة التنافسية X4		0.417	7.836	معنوية
المخاطرة X5		0.395	6.847	معنوية
إجمالي المنظمات الريادية X	Y	0.498	8.366	معنوية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج spss

1. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقلالية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.815) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.576) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي ينص على (وجود علاقة معنوية بين الاستقلالية والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير الاستقلالية كأحد أبعاد المنظمات الريادية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.
2. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداعية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.744) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.611) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين الإبداعية والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الشركة تولي اهتماماً للإبداعية كأحد أبعاد المنظمات الريادية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.
3. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستباقية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.591) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.493) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين الاستباقية والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير الاستباقية كأحد أبعاد المنظمات الريادية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

4. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المغامرة التنافسية والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.836) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.417) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين المغامرة التنافسية والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير المغامرة التنافسية كأحد أبعاد المنظمات الريادية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

5. أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المخاطرة والأداء الاستراتيجي، إذ إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.847) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.395) وهو ارتباط إيجابي يؤيد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود علاقة معنوية بين المخاطرة والأداء الاستراتيجي)، الأمر الذي يعني أن الشركة المبحوثة تولي اهتماماً لمتغير المخاطرة كأحد أبعاد المنظمات الريادية سعياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

ب- تحليل تأثير المنظمات الريادية في الأداء الاستراتيجي:

يوضح (الجدول، 4) نتائج تحليل الانحدار بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للمنظمات الريادية بصورة إجمالية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.407) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في المنظمات الريادية صاحبه تغير بمقدار (0.407) في الأداء الاستراتيجي، ويدل هذا إلى أهمية المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (20.8%)، وتشير إلى أن ما مقداره (20.8%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال إدراك عينة البحث للمنظمات الريادية وفي كيفية تأثير ذلك في الأداء الاستراتيجي، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل الأنموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.810) حتى وإن تم تجاهل المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الرئيس الثاني والذي نص على (وجود تأثير للمنظمات الريادية في الأداء

الاستراتيجي). أما اختبار الفروض الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيس الثاني فكانت كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) تحليل الانحدار البسيط بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي

مستوى المعنوية	قيمة a	قيمة معامل B	قيمة (f) المحسوبة	معامل التحديد (R ²) %	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	2.146	0.455	11.562	25.3	الأداء الاستراتيجي	الاستقلالية X1
معنوية	2.028	0.443	10.934	23.6		الإبداعية X2
معنوية	1.911	0.426	10.174	20.7		الاستباقية X3
معنوية	1.593	0.374	9.693	18.4		المغامرة التنافسية X4
معنوية	1.374	0.341	9.147	16.9		المخاطرة X5
معنوية	1.810	0.407	10.302	20.8	Y	إجمالي الريادية X المنظمات

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة باستخدام برنامج spss

1. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، 4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للإستقلالية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.562) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.455) نستنتج أهمية الإستقلالية في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (25.3%)، وتشير إلى أن ما مقداره (25.3%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للإستقلالية، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الإستقلالية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (2.146) حتى وإن انعدم الإستقلالية كبعد من أبعاد المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الأول والذي نص على (وجود تأثير معنوي للإستقلالية في الأداء الاستراتيجي).

2. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، 4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للإبداعية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.934) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.443) نستنتج أهمية الإبداعية في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (23.6%)، وتشير إلى أن ما مقداره (23.6%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للإبداعية، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الإبداعية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (2.028) حتى وإن انعدم الإبداعية كبعد من أبعاد المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثاني والذي نص على (وجود تأثير معنوي للإبداعية في الأداء الاستراتيجي).

3. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، 4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للإستباقية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (10.174) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.426) نستنتج أهمية الإستباقية في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (20.7%)، وتشير إلى أن ما مقداره (20.7%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للإستباقية، وإن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين الإستباقية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.911) حتى وإن انعدم الإستباقية كبعد من أبعاد المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود تأثير معنوي للإستباقية في الأداء الاستراتيجي).

4. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، 4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمغامرة التنافسية في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.693) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.374) نستنتج أهمية المغامرة التنافسية في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (18.4%)، وتشير إلى أن ما مقداره (18.4%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للمغامرة التنافسية، وإن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه

يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المغامرة التنافسية والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.593) حتى وإن انعدم المغامرة التنافسية كبعد من أبعاد المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود تأثير معنوي للمغامرة التنافسية في الأداء الاستراتيجي).

5. أظهرت نتائج التحليل المبينة في (الجدول، 4) أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية، للمخاطرة في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (9.174) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.341) نستنتج أهمية المخاطرة في الأداء الاستراتيجي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (16.9%)، وتشير إلى أن ما مقداره (16.9%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي تتحدد من خلال عينة البحث للمخاطرة، وإن النسبة المتبقية تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة لم تدخل النموذج. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a)، أنه يختلف عن الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين المخاطرة والأداء الاستراتيجي، وأنه يوجد اهتمام كبير بالأداء الاستراتيجي بمقدار (1.374) حتى وإن انعدم المخاطرة كبعد من أبعاد المنظمات الريادية. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرض الفرعي الثالث والذي نص على (وجود تأثير معنوي للمخاطرة في الأداء الاستراتيجي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

لقد توصل البحث للاستنتاجات الآتية:

- 1- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى المنظمات الريادية في الشركة مقبول الى حد ما ويوجد اهتماماً بكل بعد من أبعاد المنظمات الريادية المتمثلة بالاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية والمخاطرة.
- 2- تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركة مقبول إلى حد ما وأن هناك اهتماماً متوسطاً بمحاور الأداء الاستراتيجي المتمثلة بالتركيز على الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والمنظور المالي.

- 3- تبين أن هناك دور مهم للمنظمات الريادية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال ما تحققه هذه الريادية من فوائد تنعكس ايجاباً على تحسين الأداء تتمثل بزيادة قدرة الشركة على تقديم منتجاتها بصورة أفضل.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين المنظمات الريادية والأداء الاستراتيجي، وهذا يدل على أن الوصول الى مستوى عالٍ من الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر العناصر الرئيسة للريادة.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للمنظمات الريادية على الأداء الاستراتيجي.

التوصيات

يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة أن تولي الشركة اهتماماً أكبر للريادة، وخاصة خصائص الريادة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وذلك لأهميتها للوصول بالأداء الاستراتيجي إلى أعلى مستوياته.
2. ضرورة أن تولي الشركة اهتماماً أكبر لمحور التعلم والنمو كأحد محاور الأداء الاستراتيجي، لما له من أهمية في تمييز وتفوق أعمال الشركة.
3. ضرورة أن تولي الشركة اهتماماً متزايداً للمنظور المالي، وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب الذي باستطاعته الحصول على البيانات ذات العلاقة باتخاذ القرارات المالية.
4. ضرورة العمل على نشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين في الشركة ولجميع المستويات الإدارية، وكسر حاجز الخوف من التغيير الذي يتطلب المغامرة والمخاطرة.
5. ضرورة قيام الشركة بقياس أدائها الاستراتيجي بشكل مستمر من أجل معرفة نقاط ضعفها والعمل على تصحيحها ومعرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها.

المصادر

أولاً: العربية

أ- الرسائل والاطاريح:

- 1- الحسناوي، صالح مهدي، أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010.
- 2- الصفو، رياض ضياء. " عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.
- 3- الناصري، عامر علي. " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي ". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2011.

ب- الدوريات

- 1- حسين، زينب أحمد. " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ". المؤتمر الثاني للإدارة، تشرين الثاني 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2- شبلي، مسلم علاوي. " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية ". جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المؤتمر العلمي الثالث، 2007.

ت- الكتب

1. القيسي، فاضل حمد. والطائي، علي حسون. " الإدارة الاستراتيجية- نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة ". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ثانياً: الأجنبية

A. Articles:

- 1- Malgwi, A. & Dahiru, H.(2014) Balanced Scorecard Financial Measurement of Organizational Performance: A Review IOSR, Journal of Economics and Finance IOSR- JEF , Vol.4 , Issue. 6.
- 2- Panicker, P.& Seshadri, W.(2013) The Balanced Scorecard Strategic Control: A Hotel case Study Analysis Service Industries Journal 27(6).

- 3- Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers . School of Business Administration in Karvina.
- 4- Yung, H., Chieh, h., Ming, S. & Hsin, P.(2014) Construction and Evaluation of Physician Assessment Indicators. The Macro them Review, Vol.3 ,No.(1).

B. Books:

- 1- Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane, (2008) "Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill.
- 2- Carpenter, Mason A., Sanders. Gerard .Wm, (2009), "Strategic management, dynamic perspective concepts" 2ed prentice-Hill.
- 3- Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, (2005) "Strategic Management, creating competitive advantages" ,2ed McGraw-Hill.
- 4- Jones, Gareth, R. & George, Jennifer, M. (2008) "Cen temporary Management ", 5.ed. McGraw - Hill , Inc. New York, NY.
- 5- Hill, Charles & jones, Gareth, (2008) "Strategic Management An Integrated Approach", 8ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York.
- 6- Kuratko, Donald & Richard, Hodgetts, (2001) "Entrepreneurship Contemporary Approach", 5ed, Harcout college publishers.
- 7- Whleen, Thomas & Hunger, David. Land. (2008) "Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases",11ed Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice –Hall.
- 8- Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2010) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12 ed, Pearson Prentice Hall.